

AperTO - Archivio Istituzionale Open Access dell'Università di Torino

Il turismo come opportunità di valorizzazione di un territorio: un caso di studio

This is the author's manuscript

Original Citation:

Availability:

This version is available <http://hdl.handle.net/2318/1587761> since 2016-11-22T23:53:30Z

Publisher:

Giappichelli Editore

Terms of use:

Open Access

Anyone can freely access the full text of works made available as "Open Access". Works made available under a Creative Commons license can be used according to the terms and conditions of said license. Use of all other works requires consent of the right holder (author or publisher) if not exempted from copyright protection by the applicable law.

(Article begins on next page)

Il turismo come opportunità di valorizzazione di un territorio: un caso di studio

Abstract

Il food e la cultura costituiscono una fonte di ricchezza di un sistema-Paese, rappresentando delle potenziali risorse in grado di alimentare il turismo in un particolare territorio.

L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare il modello di business di un tour operator, capace sia di soddisfare i bisogni del cliente, sia di valorizzare il suo territorio. Tale modello di business è incentrato sul turismo, inteso come il motore di uno sviluppo economico o l'elemento cardine della qualificazione del territorio.

La ricerca è stata condotta mediante il metodo qualitativo del case study. La scelta è ricaduta sul Gruppo AlpitourWorld, leader assoluto della vacanza generalista nel mercato italiano.

L'azienda trae beneficio dall'adozione di un modello di business che gestisce internamente ed in modo integrato le varie tipologie di attività. Inoltre, le attività poste in essere in ogni divisione vengono il più possibile radicate al territorio: ciò permette sia di valorizzare il contesto stesso, sia di incrementare la riconoscibilità del brand anche da parte delle persone che in esso vivono e lavorano.

The food and culture are a source of wealth for a country, representing the resources able to feed the tourism in a territory.

The research purpose is to analyze the business model of a tour operator, able both to meet customer needs and to enhance its territory. This business model is based on tourism.

We used the case study method. We analyzed the Group AlpitourWorld, absolute leader of the general holiday in the Italian market.

The company benefits from the adoption of a business model that operates internally and handle the various types of activities in an integrated way. Moreover, the activities carried out in each division are rooted to the territory: this allows both to enhance the same context, and to increase brand recognition even from people who live and work in this territory.

Area tematica: 12 (Valorizzazione e riconoscibilità del brand dei prodotti di eccellenza)

Keywords: settore turistico; tour operator; innovazione; territorio; valorizzazione del territorio

1. Obiettivi della ricerca

Il food e la cultura costituiscono, insieme ad altri, la ricchezza di un sistema-Paese, rappresentando delle potenziali risorse in grado di far crescere l'economia dello stesso. Il tessuto economico di un Paese è composto da una molteplicità di aziende, tra le quali quelle il cui business model ha per oggetto il food e la cultura. Seppur le

tipologie di attività svolte in quell'ambito siano molteplici, emerge un comune denominatore delle stesse, legato alla valorizzazione del territorio che possiede e fa conoscere le suddette ricchezze.

Nell'ambito delle aziende di valorizzazione del territorio, si collocano quelle operanti nel settore turistico, il cui modello di business è improntato anche sul potenziamento del food e del patrimonio culturale di quel territorio. Il valore da esse generato non si limita alla creazione di ricchezza per gli shareholders; al contrario, esso comprende anche la soddisfazione degli interessi degli stakeholders. Si pensi allo sviluppo sociale in termini occupazionali del territorio, alla valorizzazione delle risorse umane e, più in generale, alla creazione di una serie di effetti benefici sull'intera comunità coinvolta.

L'obiettivo della ricerca è quello di analizzare il modello di business di una realtà aziendale rappresentativa del settore turistico (un tour operator), capace sia di soddisfare i bisogni del cliente, sia di valorizzare il suo territorio.

Tale modello di business è incentrato sul turismo, inteso come il motore di uno sviluppo economico o l'elemento cardine della qualificazione del territorio in termini di ambiente e di occupazione (Monge, 2002). Il turismo rappresenta una chiave di lettura fondamentale per la crescita di un territorio; il suo sviluppo e la sua valorizzazione possono portare alla rinascita di intere aree geografiche.

L'analisi dei dati del settore turistico mostra l'importanza del fenomeno a livello mondiale. Dallo studio realizzato dalla World Tourism Organization (2014), emerge il ruolo del turismo a livello internazionale. Nel 2014, il numero di turisti è aumentato del 4,4% rispetto al 2013 (48 milioni di turisti in più), raggiungendo la cifra di 1,135 milioni di turisti a livello mondiale. L'America è cresciuta dell'8%, l'Asia e il Pacifico del 5% così come il Middle East, mentre l'Europa del 3% e l'Africa del 2%. Interessante è notare come il 51% del totale dei turisti si sia registrato in Europa (584 milioni di persone), a seguire l'Asia con il 23% (263 milioni di persone) e l'America con il 16% (182 milioni di persone). L'Europa continua a rafforzarsi in ambito turistico: è il continente più visitato, generando 509 miliardi di dollari in export. L'Italia risulta essere al quinto posto come destinazione del turismo internazionale, facendo registrare 48,6 milioni di arrivi per un introito pari a 45,5 miliardi di dollari.

La ricerca è stata condotta mediante il metodo qualitativo del case study. La scelta è ricaduta sul Gruppo AlpitourWorld, leader assoluto della vacanza generalista nel mercato italiano e riconosciuto dal 90% degli italiani come riferimento del settore turistico. La rappresentatività del caso preso ad esame, portano all'identificazione di un modello di business eventualmente replicabile anche in altre realtà aziendali oppure migliorabile grazie al confronto con altri benchmark.

La motivazione alla base dello studio è legata all'osservazione dei profondi cambiamenti che hanno interessato il mercato del turismo nell'ultimo ventennio in Italia. Infatti, se in passato il turismo veniva considerato come un prodotto di nicchia, attualmente esso è divenuto un fenomeno alla portata di una fascia di clientela più ampia, grazie alla diversificazione dell'offerta commerciale delle aziende in relazione a singoli target di riferimento. Ne consegue che la valorizzazione di un territorio è un'azione che va a coinvolgere una clientela potenziale molto vasta.

2. Metodologia della ricerca

L'obiettivo della ricerca è stato raggiunto attraverso la definizione della seguente RQ:

RQ: qual è la struttura del modello di business che ha permesso ad un tour operator di valorizzare al massimo sia la soddisfazione del cliente sia il territorio di riferimento nel corso degli anni?

La metodologia della ricerca è stata articolata nelle seguenti fasi:

a) la prima fase si è focalizzata sulla letteratura internazionale e nazionale avente per oggetto la soddisfazione del bisogno di un servizio turistico, nonché la percezione del prodotto turistico inteso come il connubio tra elementi tangibili ed intangibili. Inoltre, l'indagine è stata condotta nell'ottica di analizzare gli effetti di una politica innovativa sul prodotto offerto;

b) nella seconda fase è stato impiegato il metodo qualitativo. Il processo di scelta del metodo di ricerca (ossia tra quello quantitativo e quello qualitativo) (Chiucchi 2012; Hancock and Algozzine 2006; Thompson 1965) si è concluso con la preferenza del metodo qualitativo, in quanto esso favorisce una delineazione del contesto di osservazione in modo più meticoloso, senza peraltro limitarsi ad una mera descrizione dello stesso. All'interno del metodo qualitativo, si è scelto il metodo del case study: esso è ritenuto utile sia per analizzare un fenomeno contemporaneo, quale l'impiego dell'innovazione nel settore turistico (Benbasat et al., 1987; Bonoma, 1985; Yin, 1984), sia per testare la RQs, identificando un modello innovativo da applicare nel settore preso in esame (Eckstein, 1975; Lijphart, 1971; Siggelkow, 2007).

Dopo aver scelto il metodo di ricerca, si è provveduto a selezionare il/i casi di studio. Si è scelto di analizzare un singolo case study (George, 1979; George and McKeown, 1985; Gillham 2001; Gumesson, 2006; Maxwell, 2005; Merriam, 1988; Miles and Huberman 1994; Platt, 1992; Stake, 1998; Thiengnoi and Afzal, 2009). A tal proposito, il case study selezionato è rappresentativo (Patton, 1990; Stake, 1995; Yin, 1984 and 2003) poiché le sue peculiarità lo rendono unico, rivelatore e pilota nell'analisi di un modello di business che un'azienda può adottare per offrire al cliente un prodotto turistico a 360°. Il suo brand è particolarmente riconosciuto nel suo mercato, poiché avvertito dal 90% degli italiani come top of mind del settore turistico e leader assoluto nell'offerta della vacanza generalista.

Inoltre, esso è rappresentativo perché è caratterizzato da una serie di variabili che possono essere analizzate soltanto osservando le complesse relazioni che le uniscono. In aggiunta, esso ha permesso di definire un fenomeno contemporaneo, anche quando i limiti o confini esistenti tra quel fenomeno ed il suo ambito di riferimento non sono ben delimitati (Re et al., 2014). Come ultimo, l'analisi di questo caso ha comunque richiesto l'adozione delle teorie di riferimento, le quali hanno avuto la funzione di guida nell'analisi e nella comprensione del caso aziendale (Yin, 2003).

Si è poi scelto di analizzare un'azienda italiana, poiché l'Italia ha una lunga tradizione in campo turistico, favorita dalle risorse naturali, culturali ed enogastronomiche particolarmente apprezzate dai turisti. In particolare, secondo i dati della World Tourism Organization (2014), l'Italia è al quinto posto come destinazione del turismo internazionale.

Nella conduzione del case study, si è optato per l'adozione di un duplice strumento, dal quale sono emerse più fonti informative (Eisenhardt, 1989). In primo luogo, sono state utilizzate le fonti informative messe a disposizione dall'azienda, sia attraverso il sito web, sia mediante altro materiale informativo. Inoltre, sono state consultate diverse banche dati di quotidiani economici e di riviste di marketing, dalle quali sono emerse una serie di informazioni sul caso di studio.

In secondo luogo, è stato impiegato lo strumento dell'intervista. In particolare, le

interviste sono state effettuate al Responsabile commerciale dell'area Nord Italia (RCN), al Responsabile commerciale (RC), all'ICT manager (RICT), ad un dipendente dell'area commerciale (DC) e ad un membro dell'organo di staff della pianificazione strategica (PS). L'intervista ha avuto natura qualitativa, di tipo semi-strutturato (Alvesson, 2003; Alvesson e Deetz, 2000; Corbetta, 2003; Potter and Wetherell, 1987) ed è stata predisposta da tutti gli autori. La struttura dell'intervista è stata la seguente: una prima parte è stata di natura introduttiva, al fine di individuare le specificità del settore nel quale l'azienda opera, la storia e la struttura organizzativa della stessa; una seconda parte si è focalizzata sul modello di business adottato dall'azienda, grazie al quale essa riesce ad offrire un prodotto turistico globale a 360°. Le interviste totali sono stati quindici, avvenute negli anni 2012, 2013 e 2014 (Alvesson, 2003; Alvesson and Deetz, 2000; Corbetta, 2003; Potter and Wetherell, 1987). Ogni intervista è stata condotta da due degli autori ed ha avuto una durata di circa un'ora.

Successivamente, gli autori hanno analizzato i risultati dell'intervista in modo autonomo, affinché non vi fosse una influenza da parte degli altri autori (Atkinson and Shaffir, 1998; Jönsson and Lukka, 2005). Infine, gli autori hanno effettuato un confronto dei risultati singolarmente raggiunti, dal quale sono emersi i tratti salienti del modello di business adottato dall'azienda.

L'adozione del case study non ha richiesto una generalizzazione statistica dei risultati; al contrario, è stata effettuata una generalizzazione analitica del fenomeno (Yin, 1984).

3. Letteratura

I bisogni sono percepiti dall'individuo come la mancanza di un bene, la cui disponibilità va a soddisfare una necessità di vita.. L'individuo percepisce i bisogni nell'ambito di una graduatoria mentale (Giacosa, 2011 and 2013), influenzata dalle preferenze e dalle esperienze passate, nonché dalle esigenze maturate (Borgonovi, 1973).

L'azienda che opera nel settore turistico ha il compito di soddisfare i bisogni umani (Ferrero, 1987), identificando quel prodotto che meglio sappia rispondere alle esigenze del cliente: l'ottica di osservazione non è il prodotto, ma il cliente (Gronroos, 2006), nell'ottica di migliorare la qualità percepita dal cliente stesso (Bradley, 1994; Gartner, 1989) e di incrementare la sua customer retention (Gordon et al., 1994). Ne consegue che ogni attività di marketing planning (Wood, 2010) e strategia (Satell, 2013) vede il cliente come fulcro aziendali del processo decisionale, affinché le scelte di posizionamento (Solomon et al., 2009) rispettino le esigenze del cliente (Trout, 2012).

Gli studiosi si sono soffermati sulle caratteristiche del turismo inteso come un servizio. Nel turismo, le componenti del prodotto assumono grande rilevanza: esso è composto da due anime, ossia la valorizzazione del territorio visitato e i servizi intrinseci al prodotto (Monge, 2002). In particolare, un prodotto turistico possiede le seguenti specificità (Gronroos, 2006; Page, 2009):

- la *dinamicità*: le dinamiche della domanda e dell'offerta di turismo sono fortemente mutevoli, in virtù di un forte cambiamento che interessa il contesto nel quale le aziende operano ed i consumatori vivono. L'avvento delle nuove tecnologie, la crisi dei consumi, l'invecchiamento della popolazione sono, tra gli altri, una serie di elementi che influenzano la domanda di servizi turistici e, di conseguenza, l'offerta;

- l'*immaterialità* (Giacosa, 2003): trattandosi di un servizio, il turismo è considerabile un prodotto privo di consistenza materiale, il quale può essere commercializzato anche mediante canali elettronici;

- la *personalizzazione*: l'immaterialità dei servizi rende possibile una maggiore personalizzazione degli stessi. Il cliente è al centro del pensiero commerciale dell'azienda: egli non è un soggetto passivo nel rapporto commerciale, ma diventa soggetto attivo (Gronroos, 2006; Vargo and Lusch, 2006) nell'ambito della produzione e modalità di erogazione del servizio stesso;

- la *connotazione emotiva*: la fruizione di un prodotto turistico viene intesa al pari di un'esperienza, la quale deve emozionare il consumatore. Ne consegue che l'azienda deve saper comunicare con enfasi sia gli aspetti tangibili sia quelli intangibili, affinché la percezione del consumatore ne venga benevolmente influenzata. Il prodotto turistico è valutato nell'ambito di un processo di selezione che tiene in considerazione una serie di fattori tangibili e intangibili (Kotler and Scotti, 1993), tra i quali la qualità del servizio, il contatto umano con il personale, la qualità informativa ed ogni aspetto di customer relationship management;

- la *deperibilità* (Sasser, 1976): al pari di altri prodotti, anche il turismo è un bene fortemente stagionale. Ciò giustifica le campagne promozionali e quelle last minute o addirittura last second.

La percezione del prodotto turistico da parte del cliente, per il quale l'occasione turistica può diventare un'esperienza unica in termini di luogo, servizio ed emozioni (Cooper et al., 1993), è stata oggetto di una serie di studi, con l'obiettivo di analizzare le variabili che influenzano la percezione stessa (Casarin, 1996; Cohen, 1979; Costa, 2002; Martinengo and Savoia, 1998). Tra le variabili osservate, vi rientrano la vastità della gamma produttiva, una efficace politica comunicativa, il grado di personalizzazione dell'offerta commerciale e l'esaltazione del fattore culturale legato al territorio (Saracco, 2008) nel quale il turismo ha luogo. Tale percezione è fortemente influenzata dalla politica comunicativa dell'azienda, intesa come uno strumento che incrementa la visibilità del brand (De Chernatony and McDonald, 2003), accresce la distinzione del prodotto rispetto a quelli concorrenti (Kapferer, 2002) ed elogia i valori del brand stesso (Aaker 2002; Aaker and Biel, 1993; Kapferer and Laurent, 1992; Michel, 2000). Quando il target di riferimento è elevato, la comunicazione non si basa sul fattore prezzo; al contrario, essa fa leva su altri elementi ed attributi che stimolano il desiderio di quel viaggio o vacanza, facendo percepire la bontà di quell'esperienza (King, 1990).

Diventa necessario ricordare come, in questo settore, l'impatto delle nuove tecnologie abbia fortemente modificato la modalità di comunicazione tra impresa e cliente, l'erogazione del servizio turistico da parte delle aziende, nonché la fruizione dello stesso da parte del consumatore. Infatti, Internet (Gamble, 1990; Giacosa, 2003) rende utilizzabili una molteplicità di informazioni che arrivano da più soggetti, in qualunque momento, in ogni luogo, a basso costo ed aggiornate in tempo reale. Inoltre, le informazioni che corrono in rete sono quantitativamente infinite ed hanno per oggetto vari aspetti dell'offerta commerciale delle aziende coinvolte. Essendo uno strumento polivalente e trasversale, il canale Internet raggiunge potenzialmente ogni target di riferimento in termini di età, sesso, classe sociale, professione, etc. Viene a crearsi il fenomeno dell'e-tourism (Addis, 1999; Marcussen 2001; Missikoff, 2001). Il canale internet si aggiunge agli altri canali di vendita, sostituendo le figure degli intermediari tipici del settore, quali tour operator e agenzie di viaggio tradizionali (Massaroni, Golinelli and Ricotta, 2000).

Il business delle aziende operanti nel settore turistico è stato osservato con riferimento alle differenti categorie di soggetti coinvolti. Tra questi, si collocano i tour operator (Garibaldi, 2008). I tour operator sono quei soggetti che si occupano

della realizzazione di pacchetti turistici, anche personalizzati, finalizzati a vacanza o a viaggi, divenendo degli intermediari tra i fornitori di servizi (tra le quali si collocano le aziende alberghiere, le imprese di ristorazione, le compagnie aeree, le aziende di trasporto) e il consumatore finale. Essi operano su differenti raggi d'azione e la loro gamma produttiva può essere orizzontale oppure specializzata. Le agenzie di viaggio sono soggetti distributori di pacchetti turistici e si rivolgono ad un target costituito sia da aziende sia da privati; il loro servizio può essere più o meno personalizzato, a seconda del target di riferimento.

Altri studiosi si sono concentrati sugli effetti di una politica innovativa nel settore turistico (Hjalager, 2010). Ciò nonostante, non sono molti gli studi che hanno catturato la complessità applicativa che caratterizza l'innovazione in questo settore (Tejada and Moreno, 2013). Certamente, il connubio tra scienza e tecnologia è inteso come una spinta fondamentale all'innovazione (Coombs et al, 1987; Mowery and Rosenberg, 1979). In aggiunta, anche i cambiamenti del mercato e le variabili esterne sono intesi come elementi influenzanti l'innovazione: in tal senso, la domanda del mercato rappresenta la prima driving force da considerare (Tejada and Moreno, 2013), in quanto è il consumatore, in molti casi, a guidare il turismo verso l'innovazione e alla customizzazione dell'offerta.

Tale lavoro si prefigge di colmare un'area lacunosa di quella letteratura, condotta per case study, avente per oggetto la gestione di un prodotto turistico globale. L'ottica degli autori è di fornire lo spunto per un modello di business che un tour operator possa adottare, in grado sia di soddisfare le esigenze del cliente, sia di valorizzare un territorio. Tale modello, quindi, può essere in seguito testato su altre realtà, al fine di verificarne la sua validità.

4. Il caso di studio

4.1 La storia dell'azienda

AlpitourWorld rappresenta uno dei maggiori gruppi italiani operanti nel settore turistico, la cui attività è quella di offrire “un turismo a 360°”. Esso ebbe origine alla fine degli anni '40 in Italia, organizzando gli spostamenti di comitive in occasione di grandi eventi. L'azienda trasse beneficio dal boom economico, a seguito del quale la domanda di spostamenti di persone, anche oltre confine, nonché di vacanze in formata famiglia, incrementò in modo vertiginoso.

Al fine di indirizzare un cliente ancora acerbo, ed offrirgli il sogno di una vacanza senza pensieri ed in completo relax, l'azienda creò il pacchetto “all inclusive”, offrendo alla clientela ogni aspetto ed oggetto utile a quella vacanza: dal biglietto aereo, all'albergo, alla guida turistica, al servizio di traduzione se nel luogo di destinazione si parla una lingua straniera. Per ampliare gli orizzonti della vacanza degli italiani, negli anni '70 l'azienda inglobò l'offerta dei voli charter diretti, permettendo il raggiungimento di località a medio e lungo raggio, in modo più efficiente in termini di costi e tempi. L'ottica fu quella di offrire agli italiani una “vacanza di lusso a metà prezzo”.

La filosofia aziendale venne riassunta nel suo logo (un gabbiano), ispirandosi alla natura: al pari dell'offerta aziendale, il logo diventa simbolo di semplicità ed immediatezza, libertà e leggerezza, così come lo spirito del cliente quando acquista un prodotto turistico offerto dall'azienda.

Al fine di migliorare la struttura patrimoniale, nel 1992 la compagine azionaria venne aperta a Ifil, una holding di investimenti della famiglia Agnelli (ora Exor), che nel 2001 diventò la società controllante, costituendo un importante volano per le prospettive di crescita aziendale anche su scala internazionale. Successivamente, vennero effettuate una serie di acquisizioni di importanti aziende concorrenti, tra le quali Francorosso e Karambola e, come ultimo, Viaggidea, un piccolo tour operator operante nel mercato del lusso. Ne seguì una integrazione dei quattro brand, dalla quale venne a crearsi il Gruppo AlpitourWorld.

Nel 2013 il gruppo conta 2.649 dipendenti - operanti nella sede centrale ubicata in Italia, ma anche nelle filiali e nei centri di assistenza worldwide - serve oltre 2,5 milioni di clienti e fattura (nel 2013) 1.005 milioni di Euro (dati Aida).

4.2 Il modello di business per essere “leader senza confini”

Il Gruppo AlpitourWorld adotta una forma mentis improntata sull’innovazione, ad ogni livello della struttura organizzativa, coinvolgendo le varie aree funzionali. Lo scopo è quello sia di soddisfare le esigenze del consumatore, sia di valorizzare al massimo le potenzialità del territorio.

La filosofia aziendale è volta ad essere “leader senza confini” (RC): non è soltanto una questione di numeri, ma di soddisfazione del cliente, grazie ad un connubio di qualità, affidabilità, personalizzazione; è “la ricerca continua di una qualità sempre più alta, di un’offerta sempre più ampia e sempre più a misura delle esigenze che cambiano” (RC).

La carta dell’innovazione viene giocata sia a livello di prodotto sia di processo.

4.2.1 L’innovazione di prodotto

Innovare un prodotto significa offrire un prodotto globale, ossia soddisfare le esigenze del cliente in termini turistici a 360°: dalla selezione della destinazione, all’offerta del volo aereo e di ogni altro trasferimento gestito direttamente dall’azienda, all’accoglienza, all’assistenza sul posto, all’organizzazione del periodo trascorso durante la vacanza (PS). Ciò è reso possibile dal fatto che il prodotto viene interamente creato, gestito ed erogato direttamente dal Gruppo. A tal fine, il Gruppo si è dotato di una struttura suddivisa per divisioni: ogni divisione si occupa di una specifica attività lungo la filiera produttivo-distributiva. In particolare, tali divisioni si occupano rispettivamente di tour operating, aviation, hotel management, incoming, e travel agency. La gestione interna di tali attività rende possibile il controllo del livello qualitativo del prodotto offerto, oltre ad un risparmio in termini di prezzo di vendita dello stesso.

Innovare un prodotto significa, altresì, renderlo differente a seconda del target di riferimento. Ecco perché in Alpitour “ad ogni brand equivale uno stile” differente (DC): se gli stili di vacanza sono molteplici (si pensi ai viaggi low cost dei giovani, ai pacchetti per le famiglie, oppure alle vacanze extra-lusso dei clienti facoltosi ed estimatori), il Gruppo offre differenti tipologie di vacanze. Ciò è reso possibile grazie ad una serie di acquisizioni di importanti brand concorrenti (quali Francorosso, Karambola e Viaggidea), ognuno orientato su un target differente. Alla vacanza generalista offerta con il brand Alpitour sono state affiancate una serie di

specializzazioni di mercato, affinché sia possibile “avere la risposta giusta ad ogni desiderio di vacanza” (RCN): si aggiungono l’esotismo ricercato e chic con il brand Francorosso, il divertimento come elemento centrale con Villaggi Bravo, un prodotto esclusivo con Viaggidea, nonché la libertà flessibile con Karambola.

Ogni tipologia di prodotto è fortemente incardinata al territorio dove il servizio viene fruito dal consumatore; ciò fa sì che lo stesso tipo di prodotto turistico (ad esempio, la permanenza in un villaggio turistico di un mese da parte di una famiglia, o la crociera di una settimana da parte di una coppia) sia avvertito in modo differente a seconda del territorio dove esso viene fruito.

Il prodotto offerto diventa un connubio di elementi tangibili e intangibili. In termini tangibili, il prodotto è alquanto vario, affinché le possibilità di scelta del consumatore siano molteplici. Inoltre, un attento customer relationship management favorisce un miglioramento costante del prodotto esistente.

La marcata attenzione per gli elementi intangibili fa sì che la politica commerciale di Alpitour tenda a trasformare tangibile anche quello che è intangibile, al fine di assicurare i potenziali acquirenti circa la bontà del servizio acquisito. Ciò è reso possibile attraverso la comunicazione di una serie di informazioni che conferisca al servizio una maggiore tangibilità. Si pensi alla scelta di una catena alberghiera di utilizzare in tutto il mondo uno stile simile nello styling degli spazi comuni: ciò conferisce un aspetto tangibile al servizio stesso.

Gli elementi intangibili hanno un’estrema rilevanza in Alpitour, in quanto migliorano la percezione del cliente, favorendone la sua fidelizzazione. Naturalmente, la politica commerciale ha un ruolo fondamentale: il famoso messaggio pubblicitario Ahi! Ahi! Ahi! (che racconta quanto sia sbagliato organizzare una vacanza senza affidarsi ad Alpitour) è volto ad alimentare l’immagine dell’azienda come di un operatore del turismo serio, affidabile, grazie al quale la vacanza è una vacanza senza brutte sorprese, dando “certezze a chi si muove” (RC).

L’offerta commerciale è gestita in modo innovativo grazie ad un’ottica customer-centric: nel rispetto del motto “la vacanza secondo te” (DC), il cliente è messo al centro di ogni scelta aziendale, affinché il prodotto offerto risponda il più possibile alle sue esigenze. Ne consegue che il prodotto rispetta differenti stili di vacanza a seconda del target di riferimento (come sopra illustrato).

L’innovazione di prodotto ha anche l’obiettivo di fortificare l’ampiezza e l’affidabilità commerciale del Gruppo, rendendolo particolarmente robusto nei confronti dei competitor, i quali sono aggressivi sia sul mercato nazionale sia su quello internazionale. In particolare, il principale competitor è Costa Crociere, leader nel mercato delle crociere in Italia ed in Europa. Si aggiungono altri operatori, come Eden Viaggi, il tour operator specializzato nella vendita di prodotti a corto-medio raggio la cui offerta commerciale comprende hotel, villaggi turistici, residence ed appartamenti, in Italia ed all’estero; Valtur, leader nel segmento dei villaggi turistici, con prevalenza di quelli gestiti secondo l’Italian style; Club Med, un tour operator francese la cui offerta commerciale è caratterizzata da una marcata multicanalità su diversi mercati; MSC Crociere, operatore impegnato nell’offerta di crociere su molteplici target di mercato e, come tale, in stretta concorrenza con Costa Crociere. A questi, si aggiungono altri operatori digitali, operanti esclusivamente on line e via telefono, tra i quali Expedia.it, Lastminute e E-Dreams, i quali si avvalgono del web come canale di comunicazione e di vendita; grazie alla maggiore flessibilità operativa, il loro vantaggio competitivo si focalizza sull’offerta di un prodotto turistico ad un prezzo più basso rispetto ai competitor tradizionali.

L’innovazione di prodotto viene quindi sintetizzata dal connubio tra la continua ricerca della qualità del prodotto e la focalizzazione sull’immagine dello stesso, al

fine di migliorare la percezione del cliente.

4.2.2 Innovazione di processo

L'innovazione di processo in azienda viene articolata in chiave differenti ambiti di azione:

a) *organizzativo*: la filosofia aziendale è operativamente tradotta in una struttura organizzativa improntata su più divisioni, il cui connubio rende possibile una offerta commerciale assai variegata e rivolta a differenti target di riferimento, ma soprattutto un presidio costante del livello qualitativo ed economico di ogni attività offerta dal Gruppo. Le divisioni sono le seguenti (www.alpitourworld.com):

i) *tour operating*: nel rispetto del motto “Specialisti delle vacanze organizzate” (DC), essa costituisce il core business aziendale, in quanto è nell'attività di tour operator che Alpitour è leader nel mercato italiano. L'azienda opera con una serie di brand di grande rilevanza (Alpitour, Francorosso, Villaggi Bravo, Karambola, Viaggidea), destinati ad un target differente e ben preciso: al cambiamento delle sue esigenze, il cliente può non abbandonare il gruppo, ma semplicemente cambiare brand al suo interno. Grazie ad una “presenza capillare in Italia” (RCN), l'azienda pubblica oltre tredici milioni di cataloghi, che vengono distribuiti in 10.000 agenzie di viaggi. L'agenzia di viaggio sceglie Alpitour per la sua forte brand identity, che è sinonimo di notorietà, qualità, flessibilità ed efficienza nel suo sistema editoriale e distributivo;

ii) *aviation*: perseguendo il motto “volare in buona compagnia” (IC), la divisione si occupa di offrire il servizio aereo su tratte a corto, medio e lungo raggio al fine di creare un prodotto turistico globale che inglobi anche il viaggio aereo. La compagnia Neos è stata creata da Alpitour nel 2002 e dispone di una propria flotta aerea composta da aeromobili Boeing, permettendo una gestione interna di ogni standard qualitativo in termini di servizi erogati a bordo, di comfort, di sicurezza, di cura dei particolari, di puntualità, di flessibilità dei voli e di livello dei costi. Nata come compagnia charter per il Gruppo Alpitour, attualmente essa eroga il servizio charter anche ad altri tour operator, una serie di servizi di linea, nonché noleggi per clienti privati e broker aeronautici. Grazie ad una serie di riconoscimenti sia dai consumatori in termini di grado di soddisfazione, sia dalla compagnia Boeing in termini di manutenzione dei propri aeromobili, il volo by Neos diventa un primo e vincente tassello della vacanza;

iii) *hotel management*: seguendo il motto “benvenuti in una nuova ospitalità” (RC), essa si occupa di gestire gli hotel, gli alberghi ed i resort, sia in Italia sia all'estero. Ciò le permette di controllare direttamente ogni fase della vacanza dei suoi clienti, affinché il livello qualitativo sia quello desiderato. Con la catena Alpitour World Hotels & Resorts, il Gruppo è presente nelle più prestigiose località marine e culturali italiane ed estere, offrendo una accoglienza in perfetto Italian style e posizionandosi su variegati target di riferimento. Il Gruppo sta intensificando la propria presenza nel settore business, offrendo il luogo ideale per meeting aziendali;

iv) *incoming*: al fine di garantire “una presenza sicura, costante, preziosa” (RC) ai propri clienti, la divisione si occupa delle attività di incoming-ricettivo in Europa, Africa e Caraibi. Spinti dalla consapevolezza che “essere direttamente sul posto faccia sempre la differenza” (PS) in termini qualitativi, il gruppo si affida a Jumbo Tours, una società spagnola che rappresenta una realtà importante in ambito incoming. Attraverso la presenza di una rete di uffici e filiali operative ubicate nelle

più importanti destinazioni, viene gestito un rapporto con la struttura ricettiva e gli enti locali, in termini di contrattazione alberghiera, gestione dell'accomodation, degli spostamenti dei clienti e delle escursioni;

v) *travel agencies*: nel rispetto del motto "per partire con il piede giusto" (RCN), tale divisione gestisce il più grande network italiano costituito da mille agenzie di viaggi (Welcome Travel Group), di cui settanta di proprietà e novecento affiliate, operanti su territorio nazionale. L'ottica è quella di poter contare su una "finestra di dialogo" tra l'azienda e la clientela, al fine di conoscere le sue esigenze e saperle soddisfare al meglio, promuovendo il proprio prodotto con oltre dieci milioni di magazine promozionali all'anno. L'agenzia di viaggio viene intesa come un luogo fondamentale dal quale la vacanza ha il suo inizio in termini di massima qualità dei servizi offerti, preparazione del personale e soddisfazione del cliente: è nell'agenzia di viaggio che avviene la promozione e la commercializzazione dei prodotti Alpitour, ma anche di altri tour operator, puntando ad un alto livello qualitativo. Il ricorso ad una grande vastità di agenzie di viaggio manifesta un attaccamento dell'azienda al territorio dove il servizio viene venduto al cliente: Alpitour intende essere fortemente presente sul territorio e altrettanto riconoscibile, anche ricorrendo al contributo di un network di agenzie di viaggio. Alpitour ha scelto di gestire un grande network di agenzie di viaggi per una duplice motivazione: in primo luogo, sotto il profilo operativo l'azienda ha una maggiore padronanza del processo produttivo ed erogativo dei servizi, occupandosi della formazione del personale, dell'assistenza commerciale, della creazione di iniziative commerciali; sotto il profilo economico, il Gruppo può contare su una grande forza contrattuale nei confronti dei fornitori (catene alberghiere, tour operator, vettori aerei, società di trasporto su terra, mare e in autonoleggio), grazie all'entità del business turistico che viene gestito, garantendo le migliori condizioni commerciali alle agenzie di viaggio appartenenti al network.

Il connubio delle suddette divisioni rende possibile un'offerta che spazia nei cinque continenti, anche grazie ad una rete commerciale di uffici di proprietà dislocati nei mercati più rappresentativi, nonché a forti partnership internazionali. Al cliente viene offerto uno standard di servizio senza brutte sorprese. Ciò è reso possibile anche grazie ad un elevato standard patrimoniale, finanziario ed economico, che rende possibile nuovi investimenti finalizzati alla crescita aziendale;

b) produttivo: tale funzione produttiva ha il ruolo di perfezionare gli attributi tangibili e intangibili del prodotto turistico, grazie ad una continua ricerca della qualità del prodotto. In tale ambito, il Gruppo compie un'attenta selezione dei fornitori, affinché la "materia prima" (RC) con la quale il viaggio o la vacanza sono prodotti possa garantire una elevata qualità finale. L'innovazione si manifesta nell'adozione di un sistema informativo alquanto avanzato, affinché vi "sia una forte automazione dei processi informativi tra le varie divisioni e al loro interno" (RICT). Soltanto una struttura produttiva all'avanguardia rende possibile la concretizzazione dell'originalità del prodotto e la continua sfida per mantenere il vantaggio competitivo in un'ottica futura, oltre a favorire un miglioramento dell'efficienza e dell'efficacia dell'attività svolta;

c) commerciale: la sfera commerciale ha "una visione grande come il mondo" (RC). L'azienda ha un ambito di azione internazionale. Infatti, a seguito della fusione con Francorosso avvenuta nel 1998, la realtà aziendale che si è venuta a creare è quella di uno dei più grandi gruppi europei operanti nel settore del turismo. Lo sviluppo continuo a livello internazionale è reso possibile anche attraverso una serie di partnership nei settori produttivi, ricettivi, distributivi e finanziari. Oggi il Gruppo è l'unico specialista multimarca del turismo nel panorama italiano: una realtà consolidata e integrata nel campo delle vacanze organizzate. Ciò è reso possibile

grazie alla presenza di uffici e filiali operative in Italia e nei principali mercati esteri; il radicamento del gruppo al territorio fa sì che il cliente non si senta abbandonato, ma seguito in ogni momento della sua vacanza. L'ampliamento dei confini ha portato all'adozione di nuovi canali distributivi, aggiungendo il canale web alpitourworld.com. Il sito costituisce una finestra di dialogo con la clientela, offrendo una varietà di prodotti aziendali targati Alpitour, Francorosso, Villaggi Bravo e Karambola. Grazie alla qualità dei servizi, ad una tecnologia user friendly e alla semplicità nella ricerca, esso è il punto di riferimento di oltre cinque milioni di visitatori: sia gli "independent traveller", i quali puntano ad una organizzazione in proprio della vacanza, sia quei surfer alla ricerca di informazioni. Inoltre, l'e-tourism viene offerto dai siti web dei singoli cinque marchi posseduti dal gruppo" (RICT).

5. Discussione

Il Gruppo AlpitourWorld è organizzato in modo divisionale (Brusa, 2004; Mintzberg, 1979): ogni divisione (tour operating, aviation, hotel management, incoming, travel agencies) si occupa in modo integrato di singoli processi nell'ambito della filiera produttivo-distributiva del prodotto. Il prodotto offerto è, quindi, un prodotto turistico a 360°. L'attività posta in essere in ogni divisione è attentamente monitorata, affinché il livello qualitativo sia elevato, in vari ambiti (Bradley, 1994). In ogni divisione, operano, per la maggior parte, dipendenti che vivono sul territorio: ciò favorisce sia un intenso radicamento del brand al contesto stesso, contribuendo alla notorietà del brand e alla reputazione dell'azienda stessa (Kotler et al., 2007; Pellicelli, 2014; Re, 2014), sia ad una maggiore sinergia in termini di efficienza riferita all'impiego dei fattori produttivi.

Per rendere la gamma produttiva fortemente attrattiva, essa deve essere caratterizzata da una combinazione di elementi tangibili e intangibili (Bruce and Hines, 2007; Farneti, 2007; Giunta, 1993; Kotler et al., 2007; Pellicelli, 2005):

- sotto il profilo *tangibile*, l'offerta è alquanto ampia, affinché essa possa soddisfare le molteplici esigenze dei target di riferimento (Farneti, 2007; McCharty, 1964; Pellicelli, 2005). Ogni brand ha il suo stile, affinché ogni target trovi in Alpitour il prodotto che meglio lo possa soddisfare (il low cost per i giovani, il pacchetto per le famiglie, la vacanza di lusso per la clientela più esclusiva);

- sotto il profilo *intangibile* (Kotler et al., 2007; Pellicelli, 2005), la politica commerciale è orientata a soddisfare le aspettative ed i desideri del consumatore, affinché la sua esperienza di vacanza sia unica e irripetibile. Ciò avviene adottando un'ottica customer-centric (Giacosa, 2011 and 2012; Trout, 2012). Nel rispetto del motto "la vacanza secondo te", il cliente è messo al centro di ogni scelta aziendale, affinché il prodotto offerto risponda il più possibile alle sue esigenze e gli permetta di vivere in prima persona la realtà del territorio visitato. Si pensi agli spettacoli proposti nei villaggi vacanze che riflettono le tradizioni del territorio, alle serate tematiche di natura enogastronomica, alle escursioni volte a valorizzare le località più rinomate. La presenza di uffici e sedi operative del Gruppo, nonché agenzie di viaggi che vendono prodotti Alpitour ubicate in tutto il mondo permettono sia di far avvertire al cliente una sensazione di sicurezza e garanzia del prodotto acquistato, sia di valorizzare il territorio dove essi sono ubicati. La struttura commerciale diventa uno strumento di dialogo tra l'azienda e la sua clientela, affinché il servizio offerto sia all'altezza delle aspettative del consumatore (Gonroos, 2006; Gordon et al., 1994) e l'attività d'impresa sia fonte di benessere per il contesto di riferimento. Inoltre, gli elementi intangibili migliorano la percezione del cliente, favorendone la sua

fidelizzazione. Naturalmente, la politica commerciale (Aaker and Biel, 1993; De Chernatony and McDonald, 2003; Kapferer and Laurent, 1992) ha un ruolo fondamentale: il famoso messaggio pubblicitario Ahi! Ahi! Ahi! è volto a mostrare quanto la scelta di Alpitour sia corretta trascorrere una vacanza senza brutte sorprese.

Alpitour si mostra un'azienda innovativa. Gli investimenti nell'innovazione interna sono dettati dalla necessità di mantenere il proprio vantaggio competitivo (Sinatra, 1988), in un settore dove la sfida dei concorrenti è alquanto marcata e le dinamiche settoriali possono causare una serie di vincoli e condizionamenti di differente natura (Ferrero, 1987; Sciarelli, 1991). La carta dell'innovazione viene giocata sia a livello di prodotto che di processo (Re et al., 2014).

La filosofia innovativa si abbina ai valori derivanti dalla tradizione. Alpitour è, nell'immaginario degli italiani, simbolo di un operatore serio ed affidabile, che da anni porta in vacanza gli italiani. I suoi valori attuali sono quelli della sua tradizione: nonostante l'evoluzione del mercato e il conseguente cambiamento dei gusti e delle necessità dei consumatori, il punto fermo rimane l'attitudine ad anticipare le tendenze del mercato, mettendo il cliente al centro dell'osservazione e puntando ad offrire una vacanza senza brutte sorprese.

Ciò nonostante, al fine di trarre dall'innovazione il maggior beneficio senza rinnegare i valori della tradizione, la tradizione è opportunamente coniugata con l'innovazione. Ne consegue che innovazione e tradizione, che apparentemente sembrano due principi antitetici, non vengono messi in contrasto. Al contrario, soltanto una forte interazione tra passato e futuro può favorire il mantenimento del vantaggio competitivo. Diversamente, un operato lontano dai valori della tradizione porterebbe ad una confusione nella mente dei consumatori, i quali identificano da sempre nel brand del gruppo un operatore serio, affidabile e marcatamente attento alle loro esigenze, spesso anche in modo personalizzato. Allo stesso modo, un modello di business esclusivamente tradizionale, e non improntato sui valori dell'innovazione, porterebbe a perdere quel vantaggio in termini di efficacia e di efficienza derivanti dall'adozione di un approccio innovativo.

La formula commerciale di Alpitour dimostra la validità della letteratura riguardante le caratteristiche che i servizi turistici debbono possedere (Gronroos, 2006; Kotler and Scotti, 1993; Page, 2009; Vargo and Lusch, 2006). In particolare, l'offerta deve essere dinamica, al fine di rispondere in modo flessibile alle mutevoli esigenze del contesto, mostrandosi fortemente attenta ad ogni stimolo (positivo e negativo) del territorio nel quale essa opera; essa deve essere immateriale, permettendo la fruizione del servizio anche in via digitale avvalendosi dei canali web per la comunicazione e la vendita (Giacosa, 2003; Garibaldi, 2008); deve raggruppare una serie di attributi emozionali, affinché la vacanza si trasformi in una esperienza unica; infine, essa deve essere altamente personalizzabile, affinché il cliente si senta al centro della politica commerciale.

6. Conclusioni, implicazioni, limitazioni

Il turismo costituisce un fattore fondamentale per la crescita di un territorio; esso permette di valorizzare e sviluppare le risorse da esso possedute, nonché di sviluppare o far rinascere intere aree geografiche. Affinché ciò possa aver luogo, è indispensabile il connubio tra l'offerta del territorio sotto il profilo delle risorse possedute (a livello culturale, enogastronomico, naturalistico) e la capacità imprenditoriale di una serie di attori economici operanti sul territorio in vari ambiti.

Tra questi, i tour operator costituiscono un esempio di realtà economica utile per

valorizzare il territorio. Diventa strumentale, per l'azienda interessata, poter contare su un modello di business avvincente e flessibile alla mutevolezza del contesto. Infatti, negli ultimi decenni, il cambiamento tecnologico ha influenzato sia la domanda della clientela sia la modalità di operare degli attori economici. Inoltre, il modello di business adottato dai tour operator deve favorire l'ottenimento di condizioni di efficacia e di efficienza nello svolgimento dell'attività d'impresa.

Si è visto che l'azienda analizzata trae beneficio dall'adozione di un modello di business che gestisce internamente ed in modo integrato le varie tipologie di attività. Infatti, ogni passaggio della creazione e commercializzazione del servizio viene presidiata all'interno: ciò crea un effetto benefico sul grado di soddisfazione del cliente.

Le attività poste in essere in ogni divisione vengono il più possibile radicate al territorio, affinché il brand sia riconosciuto e apprezzato anche dalle persone che in esso vivono e lavorano. Le attività del gruppo vengono gestite in modo integrato. Il Gruppo, quindi, si mostra come una filiera produttivo-erogativa completa: soltanto in questo modo, è possibile presidiare ogni passaggio della creazione e della commercializzazione del prodotto e soddisfare al meglio il cliente.

Al fine di offrire un prodotto turistico a 360°, Alpitour adotta un modello di business altamente innovativo sia in termini di prodotto, sia di processo in chiave organizzativa, produttiva e commerciale. Un approccio innovativo, un background di competenze maturate nel settore nel corso di oltre sessant'anni di attività, nonché un portafoglio di brand variegato e costruito intorno alle esigenze del cliente e alla valorizzazione del territorio, rappresentano una formula vincente per essere e rimanere leader di mercato.

Le implicazioni del presente lavoro si ricollegano ai risultati conseguiti. Le risultanze della ricerca mettono in luce quanto una gestione integrata della filiera produttivo-erogativa nel settore del turismo possa rappresentare un modello di business vincente, in grado di presidiare ogni passaggio e creare un prodotto altamente soddisfacente per il cliente. Inoltre, il ruolo dell'innovazione di prodotto e di processo risulta essere determinante nelle varie fasi della suddetta filiera, da coniugare attentamente con i valori della tradizione. Come ultimo, quando gli attori economici adottano un modello di business adeguato, essi riescono a contribuire alla valorizzazione e alla crescita del contesto, intensificando, altresì, la riconoscibilità del brand sia da parte delle risorse umane (che vivono in quel territorio) sia da parte della clientela.

Nella presente ricerca, si è scelto di adottare il metodo del singolo case study. Seppur esso sia alquanto rappresentativo come illustrato nella metodologia, è auspicabile, per il proseguo della ricerca, l'allargamento dei confini della ricerca, analizzando altre realtà operanti nel settore sempre su scala internazionale. Ciò permetterebbe sia di raffrontare il loro modello di business, sia di verificare quanto il modello di gestione integrata di Alpitour sia replicabile oppure migliorabile. Inoltre, con particolare riferimento allo strumento dell'intervista, ci si prefigge di incrementare il numero delle stesse, indagando il pensiero di soggetti operanti in varie aree funzionali ed a vari livelli organizzativi.

Bibliografia

- Aaker, D.A. (2002). *Building strong brands*. London: Simon & Schuster.
- Aaker, D.A. & Biel, L. (1993). *Brand equity and advertising*. Hillsdale: Laurence Erlbaum Associate.

- Abernathy, W.J. & Clarke, K.B. (1985). Innovation: Mapping the winds of creative destruction, *Research Policy*, 14(1), 3-22.
- Abernathy, W.J. & Utterback, J.M. (1978). Patterns of Industrial Innovation, *Innovation Technology Review*, 80(7), 40-47.
- Alvesson, M. & Deetz, S. (2000). *Doing critical management research*. London: Sage.
- Alvesson, M. (2003). Methodology for close up studies - struggling with closeness and closure, *Higher Education*, 46(2), 167-193.
- Arthur, B. (1996). Increasing returns and new world of business, *Harvard Business Review*, 3, 20-38.
- Atkinson, A.A. & Shaffir, W. (1998). Standards for field research in management accounting, *Journal of management accounting research*, 10, 41-68.
- Benbasat, I., Goldstein, D.K. & Mead, M. (1987). The Case Research Strategy, *Studies of Information Systems*, 11(3), 369-386.
- Bonoma, T.V. (1985). Case Research in Marketing: Opportunities, Problems, and a Process, *Journal of Marketing Research*, 22 (2), 199-208.
- Borgonovi E., L'economia aziendale negli istituti pubblici territoriali, Giuffrè, Milano, 1973.
- Bradley, T.G. (1994). *Managing customer value*. New York: Free Press.
- Brusa, L. (2004). *Dentro l'azienda*. Milano: Giuffrè.
- Casarin, F. (1996). *Il marketing dei prodotti turistici*. Torino: Giappichelli.
- Chiucchi, M. S. (2012). *Il metodo dello studio di caso nel management accounting*. Torino: Giappichelli.
- Clark, K.B. (1985). The interaction of design hierarchies and market concepts in technological evolution, *Research Policy*, 14(5), 235-251.
- Cohen, E. (1979). The Sociology of Tourism: Approaches, Issues, and Findings, *Annual Review of Sociology*, 10, 373-392.
- Coombs, R., Saviotti, P. & Walsh, V. (1987). *Economics and technological change*. Houndsmill: MacMillan.
- Cooper C., Fletcher J., Gilbert D. & Wanhill S. (1993). *Tourism Principles and Practice*. Harlow: Pearson.
- Corbetta P. (2003). *La ricerca sociale: metodologie e tecniche, le tecniche qualitative*. Bologna: Il Mulino.
- Costa N. (2002). *I professionisti dello sviluppo turistico locale*. Milano: Hoepli.
- Damanpour F. (1991). Organisational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators, *Accademy of Management Journal*, 34(3), 555-590.
- De Chernatony, L. & McDonald, M. (2003). *Creating Powerful Brands*. Oxford: Elsevier.
- Drucker, P.F. (1954). *The Practice of Management*. Ney York: Harper & Ro.
- Eckstein, H. (1975). Case Studies and Theory in Political Science, in F.I. Greenstein & N.W. Polsby, *Handbook of Political Science*, vol. 7, *Political Science: Scope and Theory* (pp. 94-137). Reading: Addison-Wesley.
- Eisenhardt, K.M. (1989). Building Theories from Case Study Research, *Academy of Management Review*, 14(4), 532-550.
- Farneti, G. (2007). *Economia d'Azienda*. Milano: Franco Angeli.
- Ferrero G., (1987). *Impresa e management*, Giuffrè, Milano.
- Gamble, P.R. (1990). *Developing an information technology strategy for hospitality organizations*, *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 1.
- Gartner, W.B. (1989). *Some suggestions for research on entrepreneurial traits and characteristics*, *Entrepreneurship: Theory and Practice*, 14(1), 27-38.
- Garibaldi, R. (2008). *Economia e gestione delle imprese turistiche*. Hoepli: Milano.

- George, A. (1979). *Case Studies and Theory Development: The Method of Structured*. New York: Free Press.
- George, A. & McKeown, T. (1985). Case Studies and Theories of Organizational Decision Making, *Advances in Information Processing in Organizations*, 2, 21-58.
- Giacosa E. (2003). *L'economia delle aziende della net economy*. Torino: Giappichelli.
- Giacosa E. (2011). *L'economia delle aziende di abbigliamento*. Torino: Giappichelli.
- Giacosa E. (2012). *Mergers and Acquisitions (M&A) in the Luxury Business*. Milano: McGrawHill.
- Giacosa E. & Giovando G. (2013). *Tourism as a driver of growth for the hospitality and catering sector in Italy*, 3rd International Conference on Tourism Management and Tourism Related Issues, Barcelona, 3-4 October 2013.
- Gillham B. (2001). *Case Study Research Methods*. London, New York: Continuum.
- Gordon, G., Di Benedetto, A. & Calantone, R. (1994). Brand equity as an evolutionary process, *The Journal of Brand Management*, 2 (1), 47-56.
- Greve, H.R. (2007). Exploration and exploitation in product innovation, *Industrial and Corporate Change*, 16(5), 945-975.
- Grönroos, C. (2006). Adopting a service logic for marketing, *Marketing Theory*, 6(3), 317-333.
- Gumesson, E. (2006). Many to many marketing as grand theory: a Nordic School contribution, *Journal of Fashion Marketing and Management*, 14(3), 412-428.
- Hancock D. R. & Algozzine B. (2006). *Doing case study research: A practical guide for beginning researchers*. New York: Teachers College Press.
- Henderson R.M. & Clark K.B. (1990). Architectural innovation: The reconfiguration of existing product technologies and the failure of established firms, *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 9-30.
- Hijalager, A. (2010). A review of innovation research in tourism, *Tourism Management*, 31(1), 1-12.
- Jönsson, S. & Lukka, K. (2005). *Doing interventionist research in management Accounting*. GRI-rapport, Handelshögskolan vid Göteborgs universite.
- Kapferer J. N. (2002). *Ce qui va changer les marques*. Paris: Ed. Organisation.
- Kapferer J. N. & Laurent, G. (1992). *Sensibilité aux marques, Marché aux marques, marché sans marques*. Paris: Ed. Organisation.
- King, S. (1990). Brand building in the 1990's, *Journal of Marketing Management*, 14(7), 3-13.
- Kotler, P. & Scott, W.G. (1993). *Marketing management*, Torino: Isedi, Prentice Hall.
- Lijphart, A. (1971). Comparative Politics and Comparative Method, *American Political Science Review*, 65(3), 691-93.
- Martinengo, M.C. & Savoia, L. (1998). *Sociologia dei fenomeni turistici*. Milano: Guerini e Associati.
- Marcussen, C.H. (2001). Trends in European Internet Distribution of travel and tourism Services, Research Centre of Bornholm, Denmark.
- Maxwell, J.A. (2005). *Qualitative Research Design- An Interactive Approach*. (2nd ed.). Thousand Oaks: Sage Publications.
- McCharty, E.J. (1964). *Basic Marketing: A Managerial Approach*, 2nd ed. Homewood: Irwin.
- Merriam, S.B. (1988). *Case study research in education: A qualitative approach*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Michel, G. (2000). *La stratégie d'extension de marque*. Paris: Vuibert.
- Miles, M.B. & Huberman, A.M. (1994). *Qualitative Data Analysis*. Thousand Oaks: Sage Publications.

- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organization*. Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Monge F. , Gerbarlo P, Bruno I. (2002), “Il marketing dell'ente pubblico” , Giappichelli editore,Torino.
- Mowery, D. & Rosenberg, N. (1979). The influence of market demand upon innovation: a critical review of some recent empirical studies, *Research Policy*, 8(2), 103-153.
- Page, S.J. (2009). *Transport and tourism: global perspectives*. Ney York: Pearson Prentice Hall.
- Patton, M.Q. (1990). *Qualitative Evaluation and Research Methods*. Thousand Oaks, London, New Delhi: Sage.
- Pellicelli, G. (2005). *Il marketing*. Milano: Wolters Kluwer.
- Pencarelli, T. (2001), *La diffusione di internet e del commercio elettronico nell'industria turistica nell'esperienza delle imprese alberghiere marchigiane*, in Atti del Convegno su Il commercio elettronico dei servizi, Sessione 1.
- Platt, J. (1992). *Case study in American methodological thought*, *Current Sociology*, 40(1), 17-48.
- Potter J. & Wetherell M. (1987). *Discourse and social psychology; beyond attitudes and behavior*. London: Sage Publications.
- Re, P.G. (2013). *La gestione dell'innovazione nelle aziende familiari*. Torino: Giappichelli.
- Re, P. G., Giacosa, E., Giachino, C. & Stupino, M., (2014). *The management of innovation in the wine business*, in 2nd International Symposium “Systems Thinking for a Sustainable Economy. Advancements in Economic and Managerial Theory and Practice”, Rome, January 23-24 2014.
- Saracco, A. (2008). *Ristorazione e cultura del territorio*. Milano: Franco Angeli.
- Satell, G. (2013). *Four Principles of marketing strategy in the digital age*, <http://www.forbes.com>.
- Siggelkow, N. (2007). Persuasion with Case studies, *Academy of Management Journal*, 50(1), 20-24.
- Sciarelli, M. & Della Corte, V. (2006). *Risorse, competenze e vantaggi competitivi: manuale di strategia*. Roma (trad. italiana Barney, J.B., Gaining and sustaining competitive advantage). Upper Saddle River: Prentice Hall.
- Solomon, M.R., Marshall, G.W., Stuart, E.W., Barnes, B. & Mitchell, V. (2009). *Marketing: Real people, real choices*. Toronto: Pearson Education Inc.
- Sinatra A., (1988) *Da manager a imprenditore interno*, in Invernizzi G.-Molteni M. Sinatra A., *Imprenditorialità interna: lo sviluppo di nuove attività nelle imprese*, Etas, Milano.
- Stake, R. (1995). *The Art of case study Research*. London: Thousand Oaks.
- Tejada, P. & Moreno, P. (2012). Patterns of innovation in tourism “small and medium-size enterprises”, *The service industries journal*, 33(8), 749-758.
- Thompson, A. V. (1965). Bureaucracy and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 10(1), 1-20.
- Tidd J., Bessant J. & Pavitt K. (2001). *Managing innovation: Integrated technological, market and organizational change*. West Sussex, England: John Wiley & Sons Ltd.
- Trout, J. (2012). *Positioning Myopia*, <http://www.marketingpower.com>
- Tushman, M., Anderson, P. (1986). Technological discontinuities and organizational environments, *Administrative Science Quarterly*, 31, 439-465.
- Vargo, S.L. & Lusch, R.F. (2006). *Service-dominant logic: What it is, what it is not, what it might be*. In Lusch, R. F. and Vargo, S.L. (Eds.), *The service-dominant logic of marketing: Dialog, debate, and directions*. Armonk, ME Sharpe, New York, 43–56.
- Wood, M.B. (2010). *Essential guide to Marketing planning*. Edinburgh: Pearson.

Yin, R. (1984). *Case study research*. Beverly Hills: Sage Publications.

Yin, R. (2003). *Case Study Research: Design and Methods*. Third Edition. Beverly Hills: Sage Publication.